EB20-D-01.028



MINISTÉRIO DA DEFESA

EXÉRCITO BRASILEIRO

ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

DIRETRIZ DE PESSOAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO 2023-2027

2023

EB20-D-01.028



MINISTÉRIO DA DEFESA

EXÉRCITO BRASILEIRO

ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

DIRETRIZ DE PESSOAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO 2023-2027

2023



MINISTÉRIO DA DEFESA
EXÉRCITO BRASILEIRO
ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO

PORTARIA – EME Nº 969, DE 9 DE FEVEREIRO DE 2023.
EB: 64535.053472/2022-23

Aprova a Diretriz de Pessoal do Exército Brasileiro 2023-2027 (EB20-D-01.028).

O CHEFE DO ESTADO-MAIOR DO EXÉRCITO, no uso das atribuições que lhe conferem o art. 5º, incisos I e III, da Estrutura Regimental do Comando do Exército, aprovada pelo Decreto nº 5.751, de 12 de abril de 2006, o art. 3º, incisos I e III, do Regimento Interno do Comando do Exército (EB10-RI-09.001), aprovado pela Portaria do Comandante do Exército nº 1.782, de 27 de junho de 2022, e os art. 3º, inciso III, e art. 4º, inciso X, do Regulamento do Estado-Maior do Exército (R-173), aprovado pela Portaria do Comandante do Exército nº 1.780, de 21 de junho de 2022, e considerando o que consta nos Autos do Processo n° 64535.053472/2022-23, resolve:

Art. 1º Fica aprovada a Diretriz de Pessoal do Exército Brasileiro para o período 2023-2027 (EB20-D-01.028), que com esta baixa.

Art. 2º Fica revogada a Portaria nº 325-EME, de 9 de dezembro de 2015.

Art. 3º Esta Portaria entra em vigor em 1º de março de 2023.

General de Exército VALÉRIO STUMPF TRINDADE
Chefe do Estado-Maior do Exército

(Publicado no Boletim do Exército nº 7, de 17 de fevereiro de 2023)

FOLHA DE REGISTRO DE MODIFICAÇÕES (FRM)

NÚMERO DE ORDEM	ATO DE APROVAÇÃO	PÁGINAS AFETADAS	DATA

ÍNDICE DOS ASSUNTOS

	Pag
1. FINALIDADES	4
2. REFERÊNCIAS	4
3. OBJETIVOS	4
4. CONCEPÇÃO GERAL	4
5. CONDICIONANTES PARA A ÁREA DE PESSOAL	6
6. RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA	6
7. EXECUÇÃO	7
8. ATRIBUIÇÕES	14
9. PRESCRIÇÕES DIVERSAS	17

DIRETRIZ DE PESSOAL DO EXÉRCITO BRASILEIRO 2023-2027

1. FINALIDADES

a. Estabelecer as orientações necessárias para implementar as ações na Área de Pessoal, de acordo com a Política de Pessoal e com a Diretriz do Comandante do Exército (Cmt Ex).

b. Elencar as principais atribuições e responsabilidades dos diferentes órgãos que propiciarão efetividade à presente Diretriz.

2. REFERÊNCIAS

a. Política Nacional de Defesa, aprovada pelo Decreto Legislativo nº 179, de 25 de setembro de 2018.

b. Estratégia Nacional de Defesa, aprovada pelo Decreto Legislativo nº 179, de 25 de setembro de 2018.

c. Livro Branco de Defesa Nacional, aprovado pelo Decreto Legislativo nº 179, de 25 de setembro de 2018.

d. Diretriz do Comandante do Exército 2022, disponível em: https://www.eb.mil.br/publicacoes.

e. Plano Estratégico do Exército 2020-2023, aprovado pela Portaria C Ex nº 1.968, de 3 de dezembro de 2019.

f. Política de Pessoal do Exército Brasileiro.

g. Diretriz Estratégica para a Aplicação da Política de Pessoal do Exército Brasileiro.

3. OBJETIVOS

a. Implantar projetos e ações executivas que caracterizem a maior ênfase na Dimensão Humana da Força, em conformidade com os Objetivos Estratégicos do Exército.

b. Ressaltar a Dimensão Humana da Força como essencial ao Processo de Transformação do Exército Brasileiro.

4. CONCEPÇÃO GERAL

a. <u>Introdução</u>

O Exército Brasileiro (EB) prossegue em seu Processo de Transformação, que teve como principal objetivo preparar a Força para cumprir as missões exigidas pela Nação Brasileira e pelo Estado Brasileiro que, segundo os estudos prospectivos, deverá ocupar posição relevante no cenário internacional no futuro. Nesse contexto, a Instituição compreende que seu patrimônio mais valioso é a sua Dimensão Humana.

Entende-se como Dimensão Humana o conjunto de todos os fatores geridos pela Instituição, que influenciam o profissional militar e o servidor civil – do ambiente de trabalho a seus familiares. Eles são o que chamamos de “A Força da Nossa Força”, que constitui elemento primordial de desequilíbrio do Poder de Combate quando do emprego da Força Terrestre em quaisquer tipos de operações militares.

O Processo de Transformação em curso tem como um dos seus principais objetivos o fortalecimento da Dimensão Humana da Força, por meio de ações inovadoras, que possam ATRAIR, RETER e MOTIVAR recursos humanos capazes de possibilitar à Instituição a atingir suas

metas e a cumprir suas missões. Esses homens e mulheres capacitados e motivados estarão aptos a vencer os desafios que se apresentem ao Exército Brasileiro na Era do Conhecimento.

b. O Profissional Militar da Era do Conhecimento

O profissional militar constituirá, com ênfase ainda maior que no passado, fator determinante não somente para o êxito das operações, mas também para o aumento da credibilidade da Instituição perante a sociedade e para a percepção de relevância que o Exército Brasileiro transmitirá à Nação Brasileira.

O integrante da Força deverá possuir competências adequadas às exigências operacionais da Força Terrestre, apto a empregar armamentos e equipamentos modernos, por meio de uma doutrina autóctone e efetiva.

As competências individuais e profissionais necessárias ao exercício dos cargos e à execução de operações militares estarão apoiadas na aquisição de conhecimentos, no desenvolvimento de habilidades e atitudes, na internalização de valores fundamentais para a Força e nas experiências adquiridas no desempenho dos cargos e funções ao longo da carreira.

Em consequência, o profissional militar, com ênfase para os quadros, deverá estar apto a:

1) cultuar as tradições e os valores do Exército Brasileiro (cultura institucional);

2) empregar princípios de liderança nos níveis tático, operacional e estratégico;

3) atuar em operações militares de naturezas diversas, conforme o previsto no conceito operativo do EB, incluindo as que apresentem assimetria entre as forças oponentes, bem como em operações interagências, conjuntas e multinacionais;

4) integrar Força Expedicionária;

5) processar Informações de Combate;

6) comunicar-se efetivamente em outros idiomas;

7) empregar medidas de Proteção Cibernética;

8) realizar pesquisa científica para cooperar com o desenvolvimento da Doutrina Militar;

9) aplicar a Legislação Ambiental no âmbito do Exército Brasileiro;

10) aplicar os princípios básicos de Relações Internacionais;

11) conhecer as Estratégias Militares Dominantes e os preceitos da Ética Profissional Militar;

12) empregar os princípios do Direito Internacional Humanitário (DIH) e do Direito Internacional dos Conflitos Armados (DICA);

13) participar do gerenciamento de crises;

14) atuar em conformidade com os atributos de adaptabilidade, iniciativa, cooperação, rusticidade, resiliência e flexibilidade;

15) operar materiais de emprego militar (MEM) com alta tecnologia agregada;

16) empregar ferramentas de Tecnologia da Informação e Comunicação;

17) operar Sistemas Autônomos (veículos não tripulados, robôs etc);

18) atuar em ambientes colaborativos interligados (rede);

19) utilizar ferramentas gerenciais;

20) atuar em sintonia com o conceito de “Soldado Estratégico”, consciente de que ações individuais e de pequenas frações poderão comprometer as ações no nível político-estratégico;

21) operar, empregando os princípios da "Consciência Situacional"; e

22) aplicar preceitos da Diplomacia Militar;

23) pesquisar e desenvolver tecnologias sensíveis e estratégicas negadas, incluindo a tecnologia nuclear e as tecnologias quânticas; e

24) atuar em ambiente químico, biológico, radiológico ou nuclear (QBRN).

5. CONDICIONANTES PARA A ÁREA DE PESSOAL

A continuidade do Processo de Transformação do Exército, no que tange ao Pessoal, obedecerá às seguintes condicionantes:

a. fortalecimento dos preceitos de hierarquia e disciplina;

b. manutenção da coesão da Força;

c. caráter nacional da Instituição;

d. culto dos valores, raízes e tradições do Exército;

e. manutenção do serviço militar obrigatório;

f. racionalização do efetivo;

g. priorização da Força Terrestre;

h. implementação de inovações na Gestão de Pessoal;

i. aperfeiçoamento da capacidade de ATRAIR recursos humanos de qualidade;

j. implementação de ações para RETER e MOTIVAR recursos humanos ao longo de toda a carreira; e

k. otimização do fluxo de carreira, considerando a realização de cursos e a valorização do mérito.

6. RACIONALIZAÇÃO ADMINISTRATIVA

Em relação à racionalização administrativa, a Área de Pessoal buscará:

a. aumentar a efetividade da atuação dos recursos humanos (compromisso com o resultado);

b. promover o crescimento qualitativo do efetivo, aprimorando o processo de seleção de recursos humanos;

c. implementar um eficaz sistema de identificação e retenção de talentos;

d. aperfeiçoar a capacitação dos recursos humanos para a ocupação e desempenho eficiente de cargos e funções;

e. aprimorar o emprego de profissionais militares temporários e de Prestadores de Tarefa por Tempo Certo (PTTC), a fim de liberar os militares de carreira combatentes para o desempenho de funções e ocupações de cargos na Força Terrestre;

f. priorizar militares temporários para os claros/funções que eram ocupados/desempenhados por servidores civis;

g. estudar um melhor aproveitamento dos militares da Qualificação Funcional Específica (Carreira em “Y”);

h. realizar o acompanhamento e o monitoramento de indicadores, bem como, larga coleta, análise e difusão de dados estatísticos relacionados à gestão de pessoal;

i. buscar a autorização para a realização de concurso público nas áreas de Ciência e Tecnologia; e

j. efetuar gestão junto ao Ministério da Economia para planejamento e compatibilização dos pedidos de contratação temporária, cujas atividades se caracterizem como substituição de servidores civis.

7. EXECUÇÃO

a. Gestão de Pessoas por Competências

A gestão de pessoas por competências é entendida como um conjunto integrado de processos e de atividades dos gestores da Área de Pessoal, que visa aumentar a efetividade por meio do desenvolvimento de talentos e alinhamento das competências individuais e profissionais de seus integrantes com as capacidades necessárias à organização.

A gestão por competências estabelecerá o escopo das ações a serem implantadas para propiciar o desenvolvimento profissional dos integrantes do Exército. Para tanto, buscará o alinhamento das competências necessárias ao profissional militar com as reais necessidades operacionais e organizacionais da Força, formuladas a partir do Planejamento Estratégico do Exército. Para esse fim, a utilização de um eficaz Sistema de Avaliação do Desempenho Profissional atuará como importante instrumento para aperfeiçoar a gestão de pessoal.

A identificação de talentos ocorrerá de forma permanente, a partir das escolas de formação, a fim de permitir que, desde os primeiros anos de sua vida profissional, o militar seja incentivado e estimulado a desenvolver importantes competências que permitirão à Força direcioná-lo para áreas funcionais de interesse do Exército.

Neste contexto, torna-se de fundamental importância a estruturação de um banco de talentos. Um eficaz Sistema de Gestão de Talentos, gerido pelo Departamento-Geral do Pessoal (DGP) e com a participação de outros Órgãos de Direção Setorial (ODS), permitirá o gerenciamento do cadastro de habilitações e de talentos do pessoal militar da ativa e da reserva, visando à melhor alocação dos recursos humanos.

Os critérios para a movimentação e para a ocupação de cargos serão regidos pela necessidade de aproveitamento das competências e dos talentos dos profissionais, evitando-se o desperdício de conhecimentos e habilidades, ou seja, alocando criteriosamente os recursos humanos. Em consequência, as movimentações deverão ser racionalizadas, evitando-se aquelas que possam ser consideradas desnecessárias.

O aperfeiçoamento da capacitação para a ocupação de cargos receberá especial atenção dos gestores da Área de Pessoal, em todos os níveis, tendo em vista a melhoria da efetividade na Instituição como um todo.

Ainda no âmbito da Gestão por Competências, ressalta-se a necessidade de serem melhorados os processos de comunicação interna da Instituição com seus integrantes, de modo que regras claras e bem definidas para a Área de Pessoal sejam do conhecimento de todos.

O aperfeiçoamento da gestão de pessoal deverá apresentar resultados desejáveis para a Instituição no âmbito do Processo de Transformação, dentre os quais podem ser destacados: a

melhoria do desempenho profissional, a identificação das reais necessidades de qualificação do pessoal e das competências a serem desenvolvidas, bem como o estímulo à motivação e retenção dos recursos humanos na Força.

b. Valores e Ética Profissional Militar

O Exército Brasileiro continuará a fortalecer os valores, os deveres e a ética militar, cultuados e enaltecidos pela Força desde os primórdios de sua existência.

O culto e a prática dos valores militares são essenciais para a coesão da Instituição, para o seu direcionamento no prosseguimento do Processo de Transformação e para o cumprimento de missões em uma era de incertezas e de complexas relações sociais, políticas, econômicas, jurídicas e até mesmo militares. As tradições históricas do Exército servirão como um dos pilares desse fortalecimento.

Ressalta-se que a profissão militar, alicerçada na HIERARQUIA, na DISCIPLINA e em VALORES, continuará a possuir características próprias, tais como: exposição ao risco de morte, dedicação exclusiva, disponibilidade permanente, mobilidade geográfica, vigor físico, formação específica e aperfeiçoamento constante.

Os profissionais militares do Exército Brasileiro internalizarão ainda com maior vigor os valores militares, como fundamentos imutáveis e universais do Exército, que se manifestam pelo patriotismo, enaltecendo o culto aos símbolos nacionais, a fé na missão do Exército, o espírito de corpo e a camaradagem, a lealdade, a coragem física e moral, o amor à profissão das armas, o civismo, o aprimoramento técnico-profissional, a probidade, a verdade, a coragem e o sentimento do dever.

A Instituição continuará a exigir de cada um de seus integrantes condutas moral e profissional irrepreensíveis, em que o sentimento do dever, o pundonor militar e o decoro da classe sejam as verdadeiras expressões da alma do soldado do Exército Brasileiro.

O integrante da Força deverá ser visto, onde quer que esteja, como irradiador de força moral e firmeza de caráter, possuidor de honra e de honestidade de propósitos, ou seja, como uma referência para a sociedade brasileira.

Os comandantes, em todos os escalões e, em especial, os comandantes/chefes/diretores de organizações militares (OM), continuarão a ser os principais atores nas ações de preservação dos valores e da ética militar. A ação de comando de cada um será primordial nesse mister.

Ressalta-se, ainda, que o conhecimento dos preceitos da Ética Profissional Militar continuará a ser fundamental aos combatentes da Era do Conhecimento, em todos os postos e graduações, pois as "operações de guerra e não guerra" a serem realizadas, em território Nacional ou no Exterior, exigirão do profissional militar conduta profissional irrepreensível e respeito aos limites legais que regularão a atuação do Exército Brasileiro.

c. Liderança Militar

A Era do Conhecimento apresenta um novo e desafiador ambiente para os líderes militares. Para obter sucesso nesse quadro, será exigida uma sólida formação profissional, alicerçada por uma conduta ética impecável.

O estudo e o desenvolvimento da Liderança Militar ocorrerão ao longo de toda a carreira, a partir das escolas de formação, passando pelo dia-a-dia dos corpos de tropa e pelas unidades não operativas, alinhados com o perfil necessário ao profissional militar para fazer frente às novas ameaças que se apresentarão à Força.

O desenvolvimento profissional contínuo e a busca de novas competências profissionais são os caminhos que garantirão aos líderes militares a confiança em si mesmo, intrepidez, competência e capacidade de previsão, tornando-se líderes inspiradores, merecedores do respeito e da confiança dos seus subordinados.

A tecnologia passa a ser cada vez mais importante para as operações militares, porém a Dimensão Humana, fundamentada na liderança em todos os níveis, será fundamental para o êxito no cumprimento das missões. Assim, os líderes terão de compreender as influências das novas tecnologias nos seus subordinados e conduzi-los para que os objetivos institucionais sejam atingidos.

Nesse novo ambiente operacional, a liberdade de ação estará cada vez mais condicionada por questões jurídicas e humanitárias.

O Sistema Operacional Militar Terrestre (SISOMT) deve buscar dar especial atenção ao desenvolvimento da Liderança. Para isso, o Comando de Operações Terrestres (COTER) deve estabelecer atividades que permitam ao profissional militar desenvolver e aperfeiçoar a Liderança Militar. De igual maneira, o Sistema de Educação e Cultura deve aperfeiçoar a seleção de instrutores e monitores, obedecendo a critérios rigorosos, a fim de que seja potencializado o desenvolvimento da liderança nos níveis Tático, Estratégico e Organizacional, a partir dos estabelecimentos de ensino da Força.

d. Plano de Carreira do Profissional Militar

Um dos fatores de maior motivação para o profissional militar do Exército Brasileiro será um plano de carreira que proporcione condições de crescimento profissional e a clara percepção de realização pessoal. Por isso, a Instituição estimulará seus integrantes a superar desafios motivadores, aliados à capacitação continuada. Um plano de carreira motivador contribuirá para o reconhecimento dos recursos humanos como o maior patrimônio da Instituição.

A atração de recursos humanos de qualidade, em um ambiente de mercado de trabalho altamente competitivo, constitui-se em um objetivo a ser atingido para a efetividade da Dimensão Humana da Força. O recrutamento de pessoal despontará como instrumento relevante e central na eficácia organizacional.

A promoção, baseada na meritocracia, será vista como importante elemento de motivação. Os tempos médios de permanência nos diversos postos e graduações não poderão ser tão longos que causem desmotivação desnecessária. Deve ser estudada a criação de novos postos e graduações, bem como de regras motivadoras, claras e duradouras para progressão na carreira. Ainda como forma de valorizar a meritocracia, será estudada a implementação da promoção a alguns postos, exclusivamente, pelo critério do merecimento.

O Plano de Carreira será suficientemente flexível para permitir que o militar mude de área funcional e busque especializar-se, possibilitando, inclusive, o aproveitamento de vocações tardias, em interesse do serviço.

e. Reconhecimento e Valorização Profissional

O reconhecimento e a valorização integram, de forma fundamental, o processo de motivação e de crescimento profissional. Um profissional motivado demonstra dedicação e empenho maiores e mais relevantes, seja na execução de tarefas, no seu preparo e até mesmo no convívio com os companheiros no ambiente de trabalho.

A valorização profissional do militar será expressa por ações que permitam: enfatizar a dignidade da pessoa, a realização profissional, a adequada segurança na execução das missões e a perspectiva profissional promissora.

O aperfeiçoamento das ações de reconhecimento e valorização deverá estimular o militar a comprometer-se mais intensamente com a Instituição e motivá-lo para trabalhar pelo seu próprio crescimento profissional, contribuindo para o desenvolvimento da Gestão de Pessoal no Exército Brasileiro.

f. Capacitação Continuada

A capacitação continuada será imperativa para o profissional militar ao longo de toda a carreira, como condição para serem desenvolvidas as competências necessárias à ocupação de cargos e desempenho de funções. Contribuirá, também, para capacitar o militar para fazer frente às complexas e dinâmicas situações que se apresentarão para o Exército Brasileiro.

A partir das escolas de formação, o integrante da Força será submetido a um processo de capacitação que imponha aos oficiais e graduados a realização de cursos e estágios, na busca de melhor qualificação profissional. Enfatiza-se que o autoaperfeiçoamento também será estimulado e valorizado como instrumento de crescimento profissional.

O uso da metodologia adequada, aliada ao emprego de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) possibilitará a capacitação do profissional militar de forma mais constante, econômica e efetiva, evitando-se afastá-lo de suas funções na OM na qual esteja servindo.

g. Efetivo do Exército Brasileiro

O EB está passando por um processo de redução de seu efetivo. Nesse contexto, a racionalização administrativa que está sendo implementada buscará reduzir ou otimizar as estruturas organizacionais e a aumentar a efetividade dos recursos humanos da Força.

O compromisso com o resultado e a crescente necessidade de aperfeiçoamento dos processos organizacionais implicará no aumento qualitativo do efetivo, ou seja, no aumento da presença de pessoal especializado na Força, principalmente nos cargos administrativos. Nesse contexto, a Força Terrestre deverá ter prioridade para receber os militares de carreira combatentes, evitando-se o emprego desses em atividades não relacionadas, diretamente, com a atividade-fim, principalmente nos postos de oficiais subalternos e intermediários e nas graduações de 3º e 2º sargentos.

Para compor o efetivo do Exército, deverá ser ampliado o emprego de oficiais, sargentos e cabos temporários, altamente qualificados, principalmente nas organizações militares não integrantes da Força Terrestre.

Para contribuir com a execução de projetos Estratégicos e Estruturantes que exijam profissionais especializados, em caráter temporário de excepcional interesse público, poderá ser contratado pelo Exército Pessoal Civil por Tempo Determinado (PCTD). As despesas salariais poderão correr à conta da dotação orçamentária própria do EB ou fruto de convênio, bem como de acordo de cooperação com outras instituições públicas ou privadas.

Deve-se buscar a melhoria da efetividade na utilização de pessoal da reserva, como PTTC, pois é de interesse da Força o aproveitamento desse profissional que possui grande experiência e vivência na Instituição, constituindo-se em excelente capital intelectual. Esses militares também possuem papel fundamental na transmissão de valores aos mais jovens e na preservação da cultura institucional.

O Estado-maior do Exército (EME) adequará as vagas disponibilizadas para as escolas de formação com as reais necessidades do Exército e também para atender a dinâmica do fluxo de carreira. Além disso, deverão ser realizadas gestões junto aos órgãos governamentais para que seja aumentada a quantidade de civis nas atividades não ligadas à atividade-fim, principalmente nas áreas administrativa e científico-tecnológica.

h. Saúde Assistencial e Operacional

O adequado apoio de saúde aos militares e seus dependentes constitui-se em importante instrumento de valorização da Dimensão Humana, e colaborará, de forma decisiva, para o aumento da efetividade do profissional militar no desempenho de suas funções. O resultado a perseguir, portanto, deve ser a excelência do atendimento, tendo o usuário como o centro do sistema.

A qualidade do atendimento será incrementada pelo uso de Tecnologia da Informação e Comunicação, pelo aprimoramento da comunicação com o usuário e pelo aperfeiçoamento da gestão, tudo com o propósito de gerar mais satisfação e elevar os níveis de confiança dos militares e de seus dependentes no apoio de saúde prestado pela Instituição.

Os profissionais de saúde deverão acompanhar o avanço tecnológico por meio de constante atualização de conhecimentos. Com esse intuito, o Exército incrementará permanente atualização desses profissionais, a fim de produzir um aumento da produtividade.

A medicina preventiva deverá constituir-se em uma "política permanente" de Saúde a ser implementada em todos os níveis de atenção ao paciente.

Torna-se, ainda, indispensável modernizar a medicina operacional, para torná-la apta a prestar o apoio aos combatentes nos novos cenários de conflitos.

Deve-se envidar esforços para um maior controle dos insumos médicos, bem como do cadastro de usuários do sistema de saúde, a fim de se evitar o desperdício de recursos financeiros.

Vislumbra-se como essencial o incentivo à pratica do treinamento físico militar, de forma a prevenir problemas recorrentes de saúde, principalmente os ligados à síndrome metabólica, à pressão arterial, às doenças coronarianas e aos problemas ortopédicos, que tanto dispendem recursos e que impactam o poder de combate da Força Terrestre.

i. Educação Assistencial

A característica nacional da profissão militar, implicando em frequente necessidade de movimentação, poderá trazer prejuízos indesejáveis para a educação dos dependentes dos militares. Por isso, a Educação Assistencial encontra-se entre os principais instrumentos para diminuir esses efeitos indesejáveis e, também, constitui-se em ferramenta de valorização da Dimensão Humana da Força, com ênfase para a Família Militar.

A Educação Assistencial sempre teve por parte da Instituição especial atenção, materializada, principalmente, pelo Sistema Colégio Militar do Brasil (SCMB), que deve proporcionar educação integral e de alta qualidade aos dependentes dos militares do Exército Brasileiro. Deverão ser implementadas ações que modernizem e mantenham na vanguarda da Educação Brasileira os colégios existentes, não somente por meio das reformas das suas instalações, mas, principalmente, pela efetividade dos processos educacionais, baseados na Cultura da Inovação.

Deverão ser envidados esforços especiais para a plena implementação dos novos colégios militares: Colégio Militar de São Paulo (CMSP), Colégio Militar de Belém e Colégio Militar da Vila Militar (CMVM), no Rio de Janeiro.

j. Assistência Social

As ações voltadas à assistência da Família Militar são implementadas pelo Sistema de Assistência Social do Exército (SASEx), sob orientação do Plano de Assistência Social do Exército (PASEx). As ações socioassistenciais previstas no PASEx, por sua vez, desenvolvem-se por meio do Programa Valorização da Vida (PVV), do Programa Apoio à Família Militar (PAFaM) e do Programa Ambiente Seguro (PAS).

A Assistência Social será focada em ações para melhorar a qualidade de vida do militar e de sua família. Os projetos e as ações executivas a serem implantados visarão os militares da ativa e veteranos, bem como seus familiares, por intermédio de ações de apoio social, socioeconômico, situações de dependência química, apoio aos familiares de militares em missão no exterior, apoio aos cônjuges em situações extraordinárias (ausência do militar), auxílio à inserção no mercado de trabalho, apoio aos dependentes com necessidades especiais, entre outras.

Ações educativas que previnam o endividamento dos integrantes da Força devem ser enfatizadas, tais como Programas de Educação Financeira para os militares e seus familiares, que deverão ser implantados a partir das escolas de formação.

Deve ser prestado apoio aos militares, principalmente aos veteranos, que se encontrarem em situações de fragilidade, tais como: idosos doentes, sem apoio familiar etc.

Deverão ser enfatizadas ações que propiciem melhores condições de lazer para o militar e seus familiares, por intermédio da reestruturação dos meios de hospedagem do Exército e áreas de lazer Categoria "B".

Por fim, destaca-se que o apoio da Instituição aos militares e aos seus familiares deverá ser claramente percebido pelos integrantes da Força, pois constitui-se em elemento agregador e fortalecedor da coesão do Exército Brasileiro.

k. Assistência Religiosa

A Assistência Religiosa, no âmbito do Exército Brasileiro, constitui-se em importante vetor de apoio da Instituição ao militar e seus dependentes, principalmente nas guarnições mais distantes dos grandes centros.

O Serviço de Assistência Religiosa do Exército (SAREx) deverá adequar-se às reais necessidades dos integrantes da Força e de seus familiares, com efetivo compatível para cumprir suas missões, integrado por pessoal de carreira e por militares temporários.

Especial atenção será atribuída à seleção e à designação de oficiais do SAREx que atuarão nos Estabelecimentos de Ensino, pelo trabalho que podem realizar de difusão e internalização de valores, e nas OM de Saúde, em face do amparo terapêutico que o cuidado espiritual pode aportar e do conforto provido pela fé.

l. Moradia

O Exército envidará esforços no sentido de oferecer aos militares condições adequadas de moradia em todas as guarnições, principalmente naquelas que apresentem deficiências em quantidade de Próprios Nacionais Residenciais (PNR).

Além disso, devem ser criados programas para conscientizar o público interno da importância da aquisição da casa própria, bem como o estabelecimento de convênios e/ou parcerias, com o intuito de facilitar a obtenção do imóvel pelos militares.

m. Remuneração

A remuneração deve garantir aos militares e à sua família uma vida digna e condizente com a representatividade que o Exército possui junto à sociedade. Por conseguinte, a Instituição envidará esforços junto ao Ministério da Defesa para que a Política Remuneratória seja adequada às reais necessidades do profissional militar e seus dependentes.

A manutenção da paridade dos vencimentos entre o pessoal da ativa e da reserva e da integralidade da remuneração, quando da passagem para a inatividade, são aspectos primordiais para evitar a queda de padrão de vida dos militares, além de ser um grande fator de atratividade para a carreira militar.

Serão estudadas medidas que visem a ampliação de benefícios indiretos aos militares e aos seus familiares, como a atualização da tabela de indenização de transporte de bagagem.

n. Veteranos

O Exército Brasileiro possui no seu pessoal da inatividade uma enorme reserva de capital humano, de excelente valor intelectual, moral e ético. São militares que dedicaram toda uma vida ao serviço da Pátria, constituindo-se importantes fontes de transmissão da Cultura Militar às diversas gerações que se sucedem no serviço ativo da Força. É necessário que se tenha a plena noção de que o Exército é um só, integrado por profissionais compromissados com os valores que norteiam a profissão militar, independentemente de estarem na ativa ou na reserva.

O Processo de Transformação da Força, que se baseia na inovação, não pode prescindir da experiência profissional dos veteranos, principalmente daqueles reconhecidos por seu notório saber ou pela experiência em áreas específicas. Por isso, deve ser estimulada a participação desse segmento da nossa Força em seminários, encontros temáticos ou doutrinários, seja atuando como palestrantes ou como consultores. Ressalta-se, também, a importância da atuação dos veteranos em atividades nos Estabelecimentos de Ensino, e outras organizações militares especializadas, tais como: parques, hospitais, fábricas, entre outras.

Uma maior interação da ativa com os veteranos será buscada por meio de diversas atividades que aprofundem esse relacionamento.

Especial cuidado será dedicado, nas organizações militares em geral, ao atendimento dos veteranos em relação às atividades assistenciais, principalmente nas áreas da saúde e de assistência social.

No aspecto psicossocial, deverão ser buscados aperfeiçoamentos em estruturas que possibilitem apoio aos veteranos, bem como a criação de Centros de Convivência para atendê-los ou estabelecer parcerias com esse intuito.

Os comandantes das organizações militares desenvolverão projetos que proporcionem uma adequada transição do militar do serviço ativo para a reserva, por meio, inclusive, de preparação psicológica que poderá ajustar o militar para uma possível nova fase laboral.

É importante, também, que haja maior aproximação com os oficiais e sargentos da reserva não remunerada, que têm o relevante papel de contribuir para a divulgação da imagem do Exército no meio civil.

o. Mobilização de Pessoal

A Estratégia Nacional de Defesa (END) estabelece que o Exército desenvolverá o seu potencial de mobilização militar e nacional, assegurando a capacidade dissuasória e operacional da Força, o que exprime o imperativo de elasticidade em capacidade de mobilização nacional e militar. Para isso, deverá estar preparado para aumentar seus efetivos por meio da Mobilização.

Torna-se, pois, necessário que possua um efetivo Sistema de Mobilização de Recursos Humanos que possibilite o aumento de efetivo em curto espaço de tempo.

São imprescindíveis ações permanentes de Análise de Melhoria de Processos (AMP) e ampla utilização de Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC) para propiciar efetividade ao Sistema de Mobilização do Exército.

Enfatiza-se, ainda, a necessidade de serem realizados exercícios de apresentação da reserva e de mobilização de tropas, priorizando, nessas últimas, as ações de preparo para a Defesa da Pátria.

Em referência à atuação no espaço cibernético, há que se considerar a participação de militares da reserva não remunerada (R2) em adestramentos específicos, mediante convocação para tais exercícios.

p. <u>A Família Militar</u>

A família militar é o alicerce fundamental para o Profissional Militar, sendo um dos principais componentes da Dimensão Humana da Força. Assim, cresce de importância o apoio a ser prestado pelo Exército aos dependentes dos militares, por meio da disponibilização de serviços de saúde eficientes e eficazes, ensino assistencial de qualidade, moradias dignas, assistência social, psicológica e religiosa, dentre outras áreas e iniciativas.

Deverão ser ampliadas as possibilidades para que a família militar, nas mais diversas guarnições, esteja amparada e inserida na comunidade local, para que a sua permanência nessas localidades seja proveitosa e rica em aprendizagem.

Especial atenção deverá ser dedicada ao cônjuge, de modo a ampará-lo, integrá-lo e provê-lo de informações e de atividades sociais e educativas, de caráter voluntário, que venham a gerar maior satisfação e facilidades no acompanhamento do militar nas mudanças de guarnição e nas atividades de serviço no Brasil ou no exterior.

q. <u>Movimentações de Pessoal</u>

As movimentações de militares devem considerar, fundamentalmente, as necessidades do Exército, as peculiaridades do pessoal especializado, a importância da vivência nacional para oficiais e da regional para subtenentes e sargentos e, dentro do possível, o interesse da família militar.

As movimentações de pessoal deverão ser racionalizadas, buscando-se sempre atender primordialmente a necessidade do serviço. Deve-se estimular o aumento do tempo de permanência dos militares de carreira em suas OM, sem que isso prejudique a valorização do mérito. Os estabelecimentos de ensino do EB devem ser priorizados para fins de movimentação.

A legislação de movimentação deverá estabelecer períodos mínimos de permanência dos militares nas OM, em particular no EME, nos ODS, nos órgãos de apoio (OA) e nas OM voltadas para atividades especializadas (Aviação do Exército, Guerra Eletrônica, Pesquisa, Aeroterrestre, Forças Especiais, Logística, Saúde, dentre outras), sem que isso lhes traga qualquer tipo de prejuízo na carreira.

8. ATRIBUIÇÕES

a. <u>EME</u>

1) Propor ao Cmt Ex atos normativos decorrentes.

2) Coordenar as atividades para operacionalização da presente Diretriz.

3) Supervisionar o desenvolvimento dos projetos decorrentes desta Diretriz.

4) Realizar as medições de desempenho para implantar os aperfeiçoamentos decorrentes.

b. <u>Departamento-Geral do Pessoal (DGP)</u>

1) Implantar e desenvolver projetos e ações executivas que implementem as concepções contidas nesta Diretriz.

2) Propor ao EME atos normativos decorrentes.

3) Estruturar-se para implementar a Gestão de Pessoal por Competências.

4) Implantar um Banco de Talentos para pessoal da ativa e da reserva.

5) Aperfeiçoar o Sistema de Gestão por Desempenho.

6) Desenvolver, sistematicamente, ações de AMP na sua esfera de competência, com foco no usuário do Sistema de Pessoal.

7) Implementar projetos que otimizem o apoio de saúde à Família Militar.

8) Desenvolver projetos voltados para o pessoal da reserva.

9) Propor ao EME ações para aperfeiçoamento dos Planos de Carreira do Profissional Militar.

10) Executar projetos e ações que proporcionem melhores condições de Assistência Social à Família Militar.

c. <u>Departamento de Educação e Cultura do Exército (DECEx)</u>

1) Desenvolver, no âmbito do DECEx, projetos e ações executivas que implementem as concepções contidas nesta Diretriz.

2) Adequar os perfis profissiográficos dos concluintes dos cursos realizados na sua esfera de competência às características estabelecidas nesta Diretriz para o Profissional Militar do Futuro. Propor atualizações consoante os cenários/avaliações da conjuntura.

3) Realizar as revisões curriculares decorrentes para implementação das concepções contidas na presente Diretriz.

4) Implantar processos efetivos de busca de talentos em seus estabelecimentos de ensino subordinados, em coordenação com o DGP.

5) Aperfeiçoar o ensino da História Militar, principalmente nas Escolas de Formação.

6) Implantar ou aperfeiçoar projetos de Liderança Militar nas suas Escolas de Formação, para todas as Linhas de Ensino (Bélica, Saúde e Complementar), bem como nos cursos de Aperfeiçoamento e Altos Estudos.

7) Aperfeiçoar o Sistema de Ensino de Idiomas e de Certificação de Proficiência Linguística sob sua responsabilidade.

8) Desenvolver projetos voltados para o aperfeiçoamento dos processos de internalização de valores nos discentes dos estabelecimentos de ensino subordinados, em consonância com as concepções estabelecidas na presente Diretriz.

9) Aperfeiçoar a EAD na sua área de competência.

10) Aperfeiçoar os processos seletivos para entrada na Força.

11) Aperfeiçoar, com base em estudos e pesquisas, as orientações voltadas ao treinamento físico militar, no contexto da capacitação do profissional.

12) Empreender iniciativas voltadas à valorização da prática desportiva, visando o desenvolvimento de valores e atributos militares e o fortalecimento do espírito de corpo e da coesão.

13) Aperfeiçoar a educação voltada ao aprimoramento da comunicação oral e escrita do profissional militar.

14) Aperfeiçoar a educação voltada ao desenvolvimento da capacidade de formulação de soluções, sempre que possível inovadoras, com base na realização de estudos e pesquisas.

15) Realizar estudos a fim de possibilitar a racionalização de cursos e estágios.

d. **<u>Departamento de Ciência e Tecnologia</u>**

1) Desenvolver, na sua área de responsabilidade, projetos e ações executivas que implementem as concepções contidas nesta Diretriz.

2) Adequar os perfis profissionais dos concludentes dos cursos realizados na sua esfera de competência às características estabelecidas nesta Diretriz para o Profissional.

3) Realizar as revisões curriculares decorrentes para implementação das concepções contidas na presente Diretriz.

4) Implantar processos efetivos de busca de talentos em seus estabelecimentos de ensino subordinados em coordenação com o DGP.

5) Aperfeiçoar o ensino da História Militar, principalmente na Escola de Formação.

6) Implantar projetos de Liderança Militar na sua Escola de Formação.

7) Desenvolver projetos voltados para o aperfeiçoamento dos processos de internalização de valores nos discentes dos estabelecimentos de ensino subordinados, em consonância com as concepções estabelecidas na presente Diretriz.

8) Implementar medidas para incentivar e operacionalizar a capacitação de pessoal civil e militar no Instituto Militar de Engenharia (IME), direcionadas ao atendimento das necessidades do EB.

9) Realizar estudos a fim de possibilitar a racionalização de cursos e estágios.

e. <u>Comando de Operações Terrestres</u>

1) Desenvolver, na sua área de responsabilidade, projetos e ações executivas que colaborem para a implementação das concepções contidas nesta Diretriz.

2) Prever, no seu Plano de Instrução Militar, atividades que contribuam para o desenvolvimento das competências adequadas ao profissional militar.

3) Colaborar com o DECEx, por meio do Sistema de Lições Aprendidas, para o aperfeiçoamento dos currículos escolares.

4) Implantar ações que propiciem a continuidade do desenvolvimento da Liderança Militar.

f. <u>Demais Órgãos de Direção Setorial</u>

1) Desenvolver, na sua área de responsabilidade, projetos e ações executivas que colaborem para a implementação das concepções contidas nesta Diretriz.

2) Colaborar para o desenvolvimento da Liderança Militar e o aperfeiçoamento dos processos de internalização de valores junto aos integrantes das OM subordinadas.

g. <u>Comandos Militares de Área</u>

1) Desenvolver, na sua área de responsabilidade, projetos e ações executivas que colaborem para a implementação das concepções contidas nesta Diretriz.

2) Implementar ações que colaborem para o desenvolvimento da Liderança Militar e o aperfeiçoamento dos processos de internalização de valores junto aos integrantes das OM subordinadas.

3) Desenvolver atividades que fortaleçam a pesquisa e o estudo da História Militar das OM sediadas na sua área de responsabilidade.

4) Estimular o estudo e a pesquisa da História Militar nas organizações militares subordinadas, além de desenvolver projetos para preservação do Patrimônio Histórico-Cultural, visando o culto dos Valores, Raízes e Tradições do Exército Brasileiro.

5) Implantar projetos e ações executivas para apoio à Família Militar.

h. <u>Centro de Comunicação Social do Exército</u>

1) Realizar ações que aperfeiçoem a comunicação interna da Instituição com os seus integrantes.

2) Emitir diretrizes que aprimorem a comunicação da Instituição com os veteranos.

3) Efetivar medidas para comunicar ao Público Interno as diversas medidas implantadas no âmbito do Exército Brasileiro que concretizem as concepções contidas nesta Diretriz.

i. <u>Órgãos de Assistência Direta e Imediata ao Cmt Ex</u>

- Efetivar ações que atendam às concepções contidas nesta Diretriz.

9. PRESCRIÇÕES DIVERSAS

a. As concepções contidas na presente Diretriz deverão ser, constantemente, avaliadas pelo EME a fim de atender ao dinamismo requerido pelo Processo de Transformação.

b. Estão autorizadas as ligações necessárias ao desencadeamento de ações decorrentes da presente Diretriz.